

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL- REI
CURSO DE GESTÃO PÚBLICA

Tatiana Carneiro Sousa

A Importância da Motivação no Trabalho na Esfera Pública

São João Del- Rei
2018

TATIANA CARNEIRO SOUSA

A Importância da Motivação no Trabalho na Esfera Pública

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Marco Antônio Catussi Paschoalotto

São João Del- Rei
2018

TATIANA CARNEIRO SOUSA

A Importância da Motivação no Trabalho na Esfera Pública

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada: 15 de setembro de 2018.

Prof. Dr. Nome do membro da banca
(UFV)

Prof. Dr. Nome do membro da banca
(UFSJ)

Prof. Dr. Nome do orientador (UFSJ)
(Orientador)

Dedico este trabalho a Deus, aos meus pais, ao meu irmão, amigos e parentes que participaram dessa conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram para mais esta vitória, em especial aos meus pais, meu irmão e amigos, que não estavam apenas ao meu lado, mas sempre acreditaram e me ajudaram a ir mais longe.

Aos mestres que a cada dia me ensinaram a obter novos conhecimentos, em especial ao meu orientador Marco Antônio Catussi Paschoalotto, por toda dedicação prestada!

E por fim, agradeço Àquele que nos acompanha, protege e nos dá forças para seguir em frente. Muito obrigada Senhor Jesus!

RESUMO

Este trabalho visa demonstrar a importância da motivação de servidores nas organizações públicas, objetivando entender as causas e consequências da motivação no trabalho, relacionando-as com teorias da motivação humana. Será retratada também a organização pública e o comportamento organizacional, demonstrando seus conceitos e importância no contexto de trabalho, por meio da abordagem de diferentes conceitos sobre motivação e suas teorias sob a visão de diversos autores, além de sua importância dentro do âmbito público. Retratará brevemente a figura do líder e sua importância no ambiente organizacional, destacando fatores que colaboram para uma boa relação entre pessoas e organização. O presente estudo pretende ainda, obter um entendimento sobre a Administração Pública, no que tange a sua definição, problemas enfrentados pela mesma, e como ela pode colaborar para a motivação de seus servidores. Buscará demonstrar, por fim, os fatores que podem motivar e desmotivar os servidores públicos no exercício de suas funções.

Palavras-chave: Servidores; Motivação; Administração Pública; Ambiente Organizacional.

ABSTRACT

This paper aims to demonstrate the importance of motivating servants in public organizations, aiming to understand the causes and consequences of motivation at work, relating them to theories of human motivation. The public organization and organizational behavior will also be portrayed, demonstrating their concepts and importance in the work context, through the approach of different concepts about motivation and its theories under the view of several authors, as well as their importance within the public sphere. It will briefly portray the leader's figure and its importance in the organizational environment, highlighting factors that contribute to a good relationship between people and organization. The present study also intends to obtain an understanding about the Public Administration, regarding its definition, problems faced by it, and how it can contribute to the motivation of its servers. It will try to demonstrate, finally, the factors that can motivate and demotivate public servants in the exercise of their functions.

Keywords: Servers; Motivation; Public Administration; Organizational Environment.

Sumário

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Problema de pesquisa	9
1.2 Objetivos	10
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	10
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	10
1.3 Justificativa	11
1.4 Hipóteses do problema de pesquisa	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Organização pública	13
2.1.1 <i>Comportamento organizacional</i>	14
2.2 Conceito de motivação	16
2.3 Motivação na esfera pública	17
2.3.1 <i>Teoria dos dois fatores de Herzberg</i>	18
2.3.2 <i>Teoria das três necessidades</i>	18
2.3.3 <i>Teoria ERC</i>	19
2.3.4 <i>Teoria das necessidades de Maslow</i>	19
2.3.5 <i>Teoria da equidade</i>	21
2.3.6 <i>Teoria da expectativa</i>	21
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	23
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	25
4.1 O papel da administração pública na motivação de seus servidores	25
4.2 Relevância da motivação no trabalho	28
4.2.1 <i>Fatores que geram motivação e desmotivação nos servidores públicos</i>	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

A motivação no interior de um ambiente de trabalho é, com certeza, um dos principais fatores de sucesso. Na Administração Pública, assim como em qualquer esfera de trabalho, o respeito e reconhecimento das tarefas executadas, são fatores que colaboram muito para a motivação do servidor.

Pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no ambiente organizacional podem se tornar um problema para a instituição, haja vista que o desempenho tende a cair e suas tarefas não serão exercidas de modo correto e esperado. As instituições públicas necessitam de administradores capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo e até individuais, ajudando seus servidores a identificarem suas necessidades de capacitação e a adquirirem as habilidades necessárias para o bom desempenho de suas funções.

Importante se faz identificar estratégias na gestão que colaborem para uma mudança positiva no ambiente organizacional, com vistas a estimular a motivação dos funcionários que ali exerçam seu trabalho, pois, os servidores estando motivados, tendem a melhorar a qualidade dos serviços, o que recai diretamente na satisfação do atendimento a população, uma vez que, o servidor público é o elo entre a Administração Pública e a sociedade.

A Administração Pública possui peculiaridades diversas da Administração de uma empresa privada. Considerando essas características, necessário se faz um estudo minucioso acerca do assunto, no intuito de que se compreenda de forma clara, como se dão as relações de trabalho no que tange a esfera pública. Com o passar dos anos, foram surgindo tecnologias cada vez mais inovadoras, pressões de uma economia global complexa, e a necessidade de eficiência operacional que cada vez mais dominam a atenção da sociedade, e o que se percebe é que a lealdade dos trabalhadores em muitos ambientes organizacionais está em decadência.

A questão da motivação não se restringe apenas ao tratamento dos administradores em relação aos funcionários, existem muitos outros elementos que interferem na motivação das pessoas. Haja vista que, a motivação no trabalho apresenta raízes no próprio indivíduo, no ambiente externo, na organização e até mesmo no cenário do país em determinado período.

As causas que interferem na motivação podem ser externas às pessoas, representadas pelos acontecimentos no cotidiano da vida que podem influenciar direta ou indiretamente na motivação, ou internas, expressadas pelos instintos, desejos e emoções.

Em uma primeira etapa, o estudo faz uma análise sobre a organização pública e o comportamento organizacional, demonstrando seus conceitos e importância no contexto de

trabalho, irá abordar ainda diferentes conceitos sobre motivação e suas teorias sob a visão de diversos autores.

Em uma segunda etapa, o estudo visa analisar o papel da administração pública com relação à motivação de seus servidores, abordando sua definição, os problemas enfrentados pela mesma e o importante papel do gestor público para com os servidores das instituições.

A pesquisa em questão demonstrará ainda a relevância da motivação no trabalho, retratando brevemente a figura do líder e sua importância no ambiente organizacional, destacando fatores que colaboram para uma boa relação entre pessoas e organização, e vários outros pontos expostos por diferentes autores que refletem na importância da motivação no contexto institucional.

E, por fim, propõe uma visão elaborada, no que tange aos fatores que geram motivação e desmotivação dos servidores, destacando exemplos e sugestões de autores especialistas no tema de como se pode motivar as pessoas em seu ambiente de trabalho.

1.1 Problema de pesquisa

Archer (1997, apud CRUZ; QUEIROZ; LIMA, 2014, p. 88) entende que, não sendo possível uma pessoa motivar outra, o que se deve fazer é criar um ambiente de trabalho que estimule a ação. Olhando por este lado, a tarefa da administração pública não é a de motivar seus empregados, mas, sobretudo, induzir comportamentos positivos por parte deles.

Na concepção de Bergamini (1997, apud CRUZ; QUEIROZ; LIMA, 2014, p. 88), o comportamento positivo do servidor pode ser conduzido pelo uso de fatores de satisfação relativos à necessidade do funcionário. Essa ideia de necessidade permeia grande parte dos conceitos de motivação e está presente em um vasto número de teorias, sendo as mais comuns: reconhecimento, responsabilidade, fisiológicas, realização, socialização, materiais e poder.

Dessa forma, questiona-se, como a Administração Pública pode contribuir para a motivação de seus servidores? Qual a relevância da motivação para o trabalho?

Essas questões serão explicitadas detalhadamente ao longo do desenvolvimento do trabalho, o qual irá demonstrar ainda possíveis aspectos positivos e negativos de um servidor motivado, bem como de um servidor sem motivação.

1.2 Objetivos

As mudanças da administração pública ao longo da história fizeram com que surgisse um novo padrão de administrar, regulado em uma logística gerencial, que para atingir resultados precisa considerar um elemento importante, que é a gestão de pessoas. Conseqüentemente, traz um elemento primordial para o êxito de qualquer atividade humana: motivação.

O presente trabalho tem por objetivo demonstrar a real importância da motivação nos variados ambientes de trabalho na esfera pública, buscando aprofundar o conhecimento acerca do comportamento organizacional em variadas vertentes, abordando esses conhecimentos sob a visão da Administração Pública, em dimensão que seja relevante para os agentes públicos.

Diante de uma matéria desta dimensão, é significativo que se faça uma abordagem geral e específica sobre seus objetivos, demonstrando o que o tema representa no trabalho, especificamente no que diz respeito à esfera pública.

1.2.1 Objetivo geral

No que tange aos objetivos gerais, o tema escolhido tem por finalidade mostrar ao leitor o quão importante é a motivação dos servidores em seu ambiente de trabalho, pois o sucesso de todo serviço está intimamente interligado ao grau de satisfação de cada servidor no desempenho de suas funções.

Essa questão implica em diversos aspectos, como as necessidades gerais e específicas do servidor, os obstáculos que o mesmo se depara no seu cotidiano, e que podem contribuir para sua satisfação ou descontentamento no trabalho.

1.2.2 Objetivos específicos

Acerca do objetivo específico o trabalho visa obter amplo entendimento das causas e conseqüências da motivação no trabalho, especificamente nas funções ou cargos ocupados pelos servidores, com ênfase nos assuntos relacionados a problemas quanto à hierarquia, liderança, ambiente do trabalho, mudanças no trabalho, dentre outros, que, relacionados ao dia a dia do servidor, podem trazer bons motivos ou não para o desempenho de suas atribuições.

Como objetivo específico o estudo pretende ainda identificar fatores que influenciam a motivação e satisfação entre os servidores públicos, bem como identificar fatores que mais geram insatisfação entre os servidores públicos.

1.3 Justificativa

O presente trabalho é de suma importância, e tem como justificativa demonstrar a relevância da motivação no ambiente de trabalho na esfera pública, no que tange aos desafios em manter os funcionários motivados, bem como dos reflexos e consequências que cada ação no ambiente público pode causar, abordando ainda a importância da motivação para que o gestor obtenha uma administração pública eficiente.

O servidor público, por mais que seja um cidadão é também um elo entre o governo e a sociedade. Estando o funcionário satisfeito e motivado, os objetivos e preceitos de gestão propendem a ser alcançados com mais eficácia, melhorando rotinas e oferecendo qualidade da prestação de serviços à população.

No trabalho buscou-se uma revisão das teorias sobre gestão de pessoas, ambiente organizacional, satisfação, motivação, e ainda sobre um estudo da administração pública, para, assim, identificar quais fatores influenciam na satisfação e motivação de servidores públicos. Levando em consideração que a administração pública vem mudando constantemente, e o quão importante é a satisfação do cidadão e usuário dos serviços públicos, torna-se fundamental que os servidores de todas as esferas que dão base à administração pública estejam comprometidos e motivados.

1.4 Hipóteses do problema de pesquisa

Sobre o tema motivação na esfera pública, surgem as seguintes hipóteses a serem questionadas:

Sob a visão de uma hipótese positiva, tem-se que para a realização de um bom trabalho, é realmente necessário que os funcionários estejam motivados. Ou, com vistas a uma hipótese nula, independente, da motivação, os servidores devem prestar bons serviços à sociedade, uma vez que, é tarefa de todos os servidores públicos servir de forma eficiente toda a população.

Tendo em vista ambas as hipóteses, é primordial que se faça uma abordagem detalhada visando obter um maior grau de conhecimento sobre a importância da motivação e as consequências de um servidor estar ou não motivado no ambiente organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem como objetivo retomar conceitos e ideias de autores especializados na área em questão, bem como possibilitar um entendimento mais claro do tema estudado.

Segundo Bergue:

Aos administradores públicos, cabe a capacidade de compreensão dos mecanismos motivacionais e de comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional e das influências das relações e necessidades pessoais na dinâmica de trabalho considerando as estruturas funcionais com fortes traços burocráticos e patrimonialistas da Administração Pública. (BERGUE, 2010, p. 21)

Assim, é de suma importância compreender os meios motivacionais e o comportamento das pessoas em seu ambiente organizacional, para que, dessa forma, o administrador tenha um maior conhecimento quanto às necessidades e dificuldades inerentes a cada servidor. E quanto aos traços da organização burocrática, estes estão intimamente associados ao comportamento humano, porém essa construção teórica não considera as consequências do convívio humano na esfera de trabalho.

No presente referencial teórico serão retratados os seguintes temas: Organização Pública, Comportamento Organizacional; Conceito de Motivação; Motivação no Trabalho; Teoria dos dois fatores de Herzberg; Teoria das três necessidades; Teoria ERC; Teoria das Necessidades de Maslow; Teoria da Equidade e Teoria da Expectativa.

2.1 Organização pública

Ao longo dos anos, o cidadão vem deixando gradualmente de ser sujeito passivo, exigindo progressivamente de forma mais acentuada a melhoria dos serviços públicos, bem como mais honestidade e transparência no uso dos recursos atribuídos aos mesmos.

Para Dussault (1992, p.13) as organizações de serviços públicos dependem em um grau maior do que as demais do ambiente sociopolítico, pois seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização.

Segundo o autor, as instituições públicas podem ter autonomia no gerenciamento dos seus serviços, porém, inicialmente seu encargo provém do governo, sendo seus propósitos fixados por uma autoridade externa. Dessa forma, entende-se que as organizações públicas

sofrem muita interferência do poder político, na medida em que são geridas pelo poder público.

Ao funcionalismo público cabe ainda a missão de prestar serviços à sociedade e esta prestação de serviços está, geralmente, em discrepância com a limitação dos recursos recebidos. E, quando há disponibilidade de recursos, eles tendem a depender da decisão política e da capacidade econômica do Estado.

2.1.1 Comportamento organizacional

A origem do Comportamento Organizacional tem seu início entre os meados dos séculos XVIII e XIX devido a revolução industrial e o aumento da necessidade de mão de obra qualificada que exigia dos gerentes uma nova abordagem no trato com os colaboradores nas organizações.

O Comportamento Organizacional pode ser visto como o conjunto de comportamentos e atitudes praticadas pelas pessoas que compõem a empresa, tanto funcionários quanto seus diretores, e o impacto que tais condutas e costumes têm sobre o andamento e desenvolvimento da organização. Dessa maneira, o Comportamento Organizacional influencia todo o clima da corporação e pauta quais são as visões e impressões que as pessoas ligadas a ela possuem desse local de trabalho em questão.

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 7)

Portanto, o estudo do comportamento do indivíduo no seu ambiente de trabalho pode ser considerado uma ferramenta de suma importância para que se compreenda o que ocorre no cotidiano do trabalho e as relações que se estabelecem entre a empresa e seus funcionários. É uma questão a ser analisada com o propósito de sanar problemas, sejam eles de grupo ou individuais, estabelecendo, dessa forma, um ambiente saudável, com um bom relacionamento entre colegas e equipe.

O Comportamento Organizacional: “Refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações e com a influência das organizações sobre pessoas e os grupos. Retrata a contínua interação entre pessoas e organizações que se influenciam reciprocamente.” (CHIAVENATO, 2004, p. 6)

Nesse sentido, percebe-se que o estudo do Comportamento Organizacional recai sobre a influência que as organizações exercem sobre indivíduo e grupos, bem como a influência resultante da interação entre pessoas e as organizações em que trabalham.

“Comportamento Organizacional é um campo de pesquisa que ajuda a prever, explicar e possibilitar a compreensão de comportamentos nas organizações”. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003, p. 6-7)

França (2006, p. 3), conceitua o comportamento organizacional como o estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente.

Stephen P. Robbins em seu campo de estudo, revela três determinantes do comportamento nas organizações, sendo o indivíduo, o grupo e a organização.

Quanto ao indivíduo, tem-se o estudo voltado na forma de como ele atua diante das situações do seu dia a dia, de como realiza a sua função e se seu atendimento está sendo desenvolvido de forma satisfatória.

Com relação ao estudo do grupo, analisam-se onde eles buscam informações para seu trabalho, como buscam melhorias para a empresa, soluções para problemas atuais, bem como para futuros problemas.

E por último, tem-se a organização, para saber se aquele ambiente de trabalho é adequado para se alcançar um desenvolvimento proveitoso das atividades realizadas.

Existem ainda os níveis de análise do comportamento organizacional, são eles: o micro, o meso e macro-organizacional.

O “comportamento micro-organizacional” foi desenvolvido a partir de diversas subáreas da psicologia. Essa análise estuda o comportamento humano individual no interior de uma organização envolvendo questões sobre a habilidade individual, a motivação e a satisfação.

O estudo do “comportamento meso-organizacional” analisa o comportamento das pessoas que trabalham em equipes e grupos. Esse nível de análise aborda temas como a liderança, a socialização e a dinâmica de grupo.

Quanto ao estudo do “comportamento macro-organizacional”, este examina questões como a estrutura e o status social, o conflito, a negociação, a competição, a eficiência e as influências culturais e ambientais.

2.2 Conceito de motivação

Os primeiros relatos desenvolvidos sobre a motivação humana procuram entender como se dá esta força invisível do comportamento que faz gerar energia para dar início e manter determinadas ações. Os estudiosos demonstraram grande preocupação na relação da motivação com o trabalho, especialmente no que tange aos meios pelos quais os funcionários poderiam ser motivados e como aplicar mais do seu esforço a serviço do seu empregador.

“A motivação pode ser definida como o interesse de uma pessoa para a ação. A motivação é um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação”. (BERGUE, 2010, p. 19)

De acordo com Klava (2010, apud GOIS, 2011):

Motivação é ter um motivo para fazer determinada tarefa, agir com algum propósito ou razão. Ser feliz ou estar feliz no período de execução da tarefa, auxiliado por fatores externos, mas principalmente pelos internos. O sentir-se bem num ambiente holístico, ambientar pessoas e manter-se em paz e harmonia, com a soma dos diversos papéis que encaramos neste teatro da vida chamado "sociedade", resulta em uma parcialidade única e que requer cuidados e atenção.

Dubrin (2003, p. 110) explica que, a Motivação consiste num processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais. Verifica-se que uma pessoa se encontra motivada quando ela realmente despense esforços para alcance de metas.

O comportamento humano é gerado por algo que o motiva e diz respeito à subjetividade do indivíduo. Suas ações são dirigidas por suas cognições, pelo que pensa, acredita e prevê e o porquê da sua ação é explicado pela motivação. A motivação ocorre por forças impulsionadoras.

Assim, pode-se dizer que Motivação é um processo responsável por impulso no comportamento do ser humano para uma determinada ação, que o estimula para fazer suas atividades de maneira que o propósito almejado seja atingido de forma satisfatória.

2.3 Motivação na esfera pública

Motivar o funcionário público nunca foi uma tarefa fácil, entretanto, é de suma importância, tendo em vista que mesmo que seja um grande desafio para as organizações, é por meio da motivação que acontecem progressos organizacionais nos processos internos, nas provisões, no envolvimento e comprometimento das pessoas.

A motivação é um elemento essencial para que os servidores realizem suas tarefas em prol das metas organizacionais, com desempenho, qualidade e compromisso. A constante melhora da gestão sujeita-se à evolução de uma cultura que leve em consideração a forma de liderança, o estímulo à participação, a compreensão e a interação humana.

Segundo Cordeiro (2012, apud GARCIA; GIACOMOSSI, 2014):

Em uma administração pública eficiente busca-se a satisfação dos destinatários do serviço público. Alguns fatores interferem negativamente ocasionando insatisfação, e neste sentido, a falta de motivação, descompromisso, falta de profissionalismo dos servidores, bem como quando os interesses pessoais são colocados acima dos interesses institucionais, aparece como o fator que mais gera insatisfação dos destinatários do serviço público, e por sua vez, um desafio para o gestor.

A dificuldade de identificar os elementos que influenciam a motivação dos servidores; o desenvolvimento de estratégias que possam viabilizar a motivação, bem como as próprias características do serviço público, torna-se um campo desafiador, pois o desempenho da máquina administrativa conta com servidores que na maioria do quadro funcional não são escolhidos pelo gestor, e sim mediante concurso público.

A grande maioria dos funcionários que compõem o quadro funcional na administração pública é formada de maneira aleatória, sem que o gestor tenha qualquer ingerência. É constituído por concurso público de acordo com o texto constitucional constante no art 37, da CF, sendo que em alguns lugares e dependendo do nível hierárquico do gestor, ele pode dispor de cargos de comissão, de livre nomeação e exoneração, todavia, essas nomeações são limitadas, pois a regra é que a investidura no cargo se dê por concurso público.

Osborne; Gaebler (1994, apud GARCIA; GIACOMOSSI, 2014) explicam que:

A motivação do servidor público não encontra amparo normativo, a legislação brasileira reflete a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do Estado. A legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, principalmente por seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor.

Bergue (2010, p. 20) entende que, cabe ao gestor público compreender os efeitos gerados pela organização nas pessoas, ou seja, as atitudes e comportamentos no ambiente organizacional, assim como, suas expectativas profissionais e pessoais, sendo possível a ele permear uma trajetória de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais.

2.3.1 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Essa teoria foi desenvolvida pelo criador Frederick Herzberg em 1959 e baseou-se num estudo sobre a satisfação no trabalho e seu impacto na motivação. Ao propor essa teoria, o autor argumentou que a compreensão do comportamento das pessoas no trabalho está diretamente relacionada aos fatores identificados com o cargo e a fatores relacionados com o contexto em que o cargo está inserido.

Herzberg afirma que a motivação para trabalhar depende de dois fatores, são eles:

Fatores Motivacionais: são os fatores intrínsecos, pois se relacionam com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que os funcionários executam. Estão sob controle do indivíduo, pois envolvem sentimentos de crescimento individual, auto realização e reconhecimento. Os elementos que constituem esses fatores são: o conteúdo e atribuições do cargo, responsabilidade, realização, reconhecimento e progresso.

Fatores Higiênicos: localizados no ambiente organizacional que circunda a tarefa e está fora do controle das pessoas. Alguns exemplos desse fator são: condições do trabalho, administração da empresa, salário, relação com superiores e colegas, benefícios e incentivos sociais.

“Os fatores de natureza higiênica não contribuem para aumentar o nível de satisfação do indivíduo, apenas garantem, em seu nível máximo, que o indivíduo não se sinta insatisfeito em relação ao trabalho”. (BERGUE, 2010, p. 28)

2.3.2 Teoria das três necessidades

Criada por David C. McClelland, essa teoria diz respeito às necessidades que as pessoas procuram adquirir para obter sua automotivação. Essa teoria enfoca três necessidades-chaves: necessidades de realização, poder e afiliação.

Segundo o autor, as necessidades de realização, seriam um desejo de alcançar algo difícil, domínio de tarefas complexas e superação de outras. Os indivíduos que possuem esse tipo de necessidade desejam, além de obter sucesso individual, obter sucesso em grupo.

Quanto às necessidades de afiliação, pode ser considerada uma necessidade social, de coleguismo, é um desejo de instituir um relacionamento com pessoas próximas, de evitar conflitos e estabelecer fortes amizades.

E por último, tem-se a necessidade de poder, definida como a necessidade de dominar, de influenciar e/ou controlar as outras pessoas, de ser responsável, ter autoridade.

2.3.3 Teoria ERC

A teoria ERC, foi criada por Clayton Alderfer, o qual baseou-se em três necessidades básicas onde foi criada a sigla ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento). Segundo Pizolotto (2012, p. 107), essas necessidades são consideradas essenciais ao ser humano.

Necessidade de Existência: são as necessidades fisiológicas e de segurança.

Necessidade de Relacionamento: refere-se ao desejo de interação social (necessidades sociais e de estima);

Necessidade de Crescimento: são necessidades do desejo de crescimento e competência pessoal (estima e auto realização). Pizolotto também afirma que a Teoria ERC inclui ainda um componente de frustração-regressão. A frustração ocorre no momento em que uma necessidade de nível superior não pode ser satisfeita. Com isso, surge a regressão que é quando uma necessidade de nível inferior já satisfeita é reativada. Dessa forma, tem-se que mais de uma necessidade pode influenciar ativamente a motivação ao mesmo tempo.

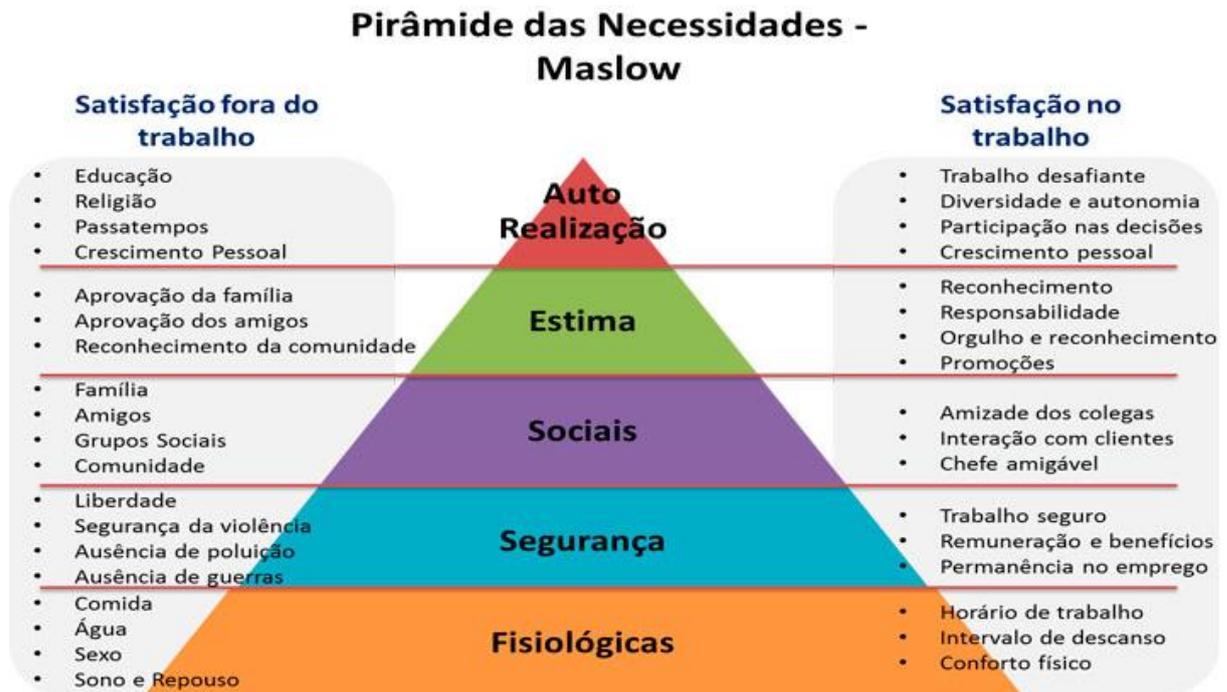
2.3.4 Teoria das Necessidades de Maslow

Bergue (2010, p. 25) explica que, para Maslow, existe uma hierarquia de necessidades humanas, que orienta o comportamento das pessoas, cujos reflexos podem ser verificados inclusive no ambiente de trabalho. O autor sustenta que esse comportamento motivacional pode ser explicado pelas necessidades humanas e pelo impulso natural com vistas a satisfazê-las. Conforme a proposição inicial de Maslow, as necessidades dos indivíduos obedecem a

uma hierarquia, ou seja, a uma escala de valores a serem alcançados segundo uma ordem de prioridades.

Essa hierarquia é composta dos seguintes estágios de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de status e auto realização, e é representada pela pirâmide das necessidades humana abaixo representada.

Figura 1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: ANDREASI, 2011

Retratar-se-á cada uma dessas necessidades, utilizando como apoio o livro de Mudança Organizacional de Sandro Trescastro Bergue:

São exemplos de necessidades "fisiológicas" a alimentação, a habitação, o vestuário etc., ao passo que as necessidades de "segurança" podem ser descritas como as de transporte, de estabilidade, de segurança e integridade físicas e de planos de benefícios (saúde, alimentação etc.). Contudo, perceba que a fronteira entre essas duas categorias de necessidades nem sempre é rígida e definida, ou seja, depende sobremaneira da percepção e do valor atribuído a cada uma pelas pessoas. (BERGUE, 2010, p. 26)

No que tange às necessidades "sociais", é importante atentarmos que esta diz respeito ao fato de o indivíduo ter de/querer pertencer a um grupo formal ou informal, clube ou sociedade, por exemplo.

As necessidades de "status" ou de autoestima estão relacionadas com a possibilidade de ascensão na carreira e de ter visibilidade social. As necessidades de "autorrealização" estão

bastante associadas à possibilidade de desenvolvimento pleno de competências ou potenciais das pessoas.

Entende-se por essa hierarquia que no momento em que o indivíduo satisfaz uma necessidade, outro elemento passa a motivar sua ação, exigindo a busca constante de meios para sua própria satisfação. Assim, enquanto o indivíduo não satisfazer, mesmo que minimamente, suas necessidades básicas (fisiológicas, segurança), não buscará satisfazer suas necessidades de reconhecimento pessoal ou profissional.

A teoria de Maslow obteve grande aceitação entre os administradores devido à sua lógica intuitiva, coerência e fácil compreensão na maneira de observar o comportamento humano em seu local de trabalho.

2.3.5 Teoria da equidade

Atribuída a J. Satcy Adams, também conhecida como Teoria do Equilíbrio, tem por base a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Se duas pessoas realizam o mesmo esforço, a recompensa deve ser igual para ambas.

De acordo com a Teoria da Equidade, cada indivíduo buscaria comparar aquilo que lhe é concedido como recompensa pelo seu desempenho, com aquilo que foi oferecido a pessoas semelhantes a ele. Nesta comparação, está implícita a busca de um tratamento justo, ou, como colocam os teóricos, a busca da equidade.

A teoria da equidade se concentra exatamente na percepção que as pessoas têm da igualdade na relação esforço recompensa. Se essa relação for vista como injusta, o funcionário poderá agir para restaurar a equidade como passar a trabalhar menos.

Bergue (2010, p. 34) salienta que, a teoria da equidade é especialmente potente para explicar determinados comportamentos das pessoas, especificamente nas organizações públicas, pois esses ambientes tendem a privilegiar relações personalistas, fruto dos traços culturais patrimonialistas da gestão pública brasileira.

2.3.6 Teoria da expectativa

A Teoria da Expectativa foi criada por Victor Vroom, e é muito reconhecida nas formulações sobre motivação humana.

“A teoria da expectativa sugere que a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à sua expectativa em relação ao resultado decorrente dessa ação e da atratividade desse resultado por ela percebida”. (BERGUE, 2010, p. 31)

Dessa forma, a motivação de um indivíduo para qualquer ação está totalmente relacionada a probabilidade do desejo em alcançar determinado resultado e do valor a ele atribuído. Ou seja, na Administração Pública, um servidor tentará maior esforço na realização de uma tarefa, quanto maior for sua compreensão de que seu desempenho para aquela atividade executada poderá ser melhor avaliado.

Essa formulação, segundo exposição de Bergue (2010, p. 32), envolve esforço, desempenho, recompensa e objetivos, bem como três relações, quais sejam: uma relação entre o esforço e o desempenho individual; uma relação entre o desempenho e a recompensa; e uma relação entre a recompensa e os objetivos pessoais.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Segundo Vergara (2000, p. 46, apud FIGUEIREDO, 2006, p. 26): “a metodologia é dividida quanto aos fins (exploratória, descritiva, explicativa) e quanto aos meios (pesquisa de campo, bibliográfica, documental, estudo de caso)”.

O estudo em questão utilizará o método da pesquisa bibliográfica, exploratória e explicativa que será desenvolvida a partir de consultas a livros, artigos científicos, publicações e sites.

Segundo Gil (2002, p. 29),

A pesquisa bibliográfica obtém os dados a partir de trabalhos publicados por outros autores, como livros, obras de referência, periódicos, teses e dissertações e a pesquisa de levantamento: analisa comportamento dos membros de uma população por meio da interrogação direta a uma amostra de pessoas desta população.

Sendo assim, a pesquisa bibliográfica é a busca de uma problematização de um projeto de pesquisa a partir de referências publicadas, examinando e argumentando as contribuições culturais e científicas. Constitui-se em uma sublime técnica para transmitir ao pesquisador a bagagem teórica, de conhecimento, e o treinamento científico que proporcionam a produção de originais e significativos trabalhos.

No entendimento de Lakatos e Marconi,

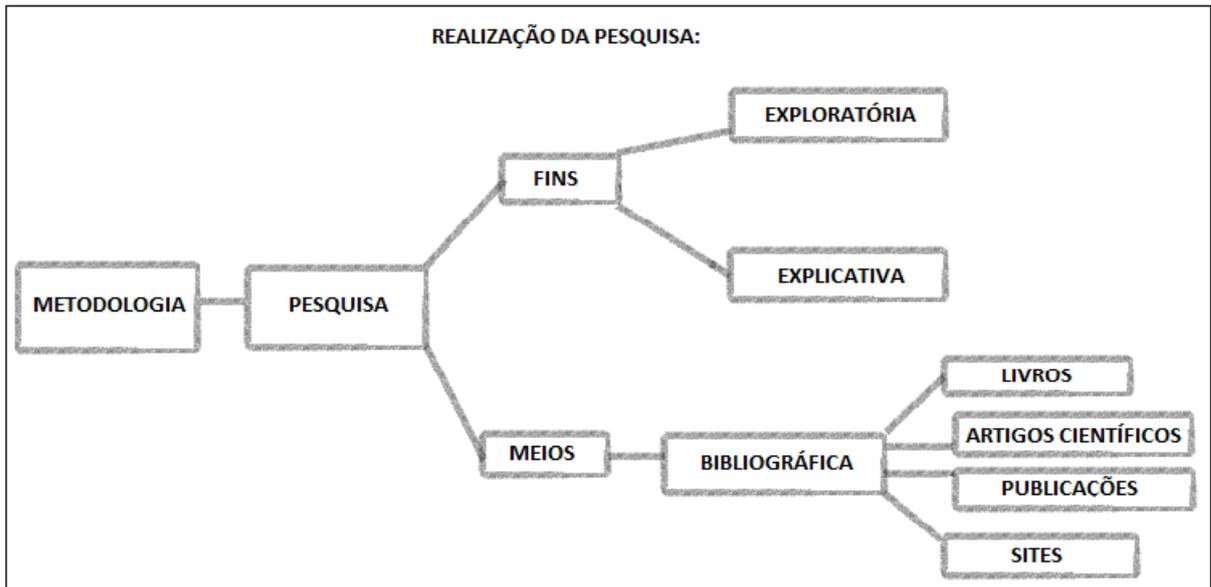
As pesquisas exploratórias são compreendidas como investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 188)

A pesquisa explicativa tem por objetivo esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma para a ocorrência de determinado fenômeno. Pretende justificar os fatores que motivam a realização do objeto ou do fenômeno estudado. Ela é a pesquisa que relaciona teoria e prática no processo da pesquisa científica.

A partir da pesquisa serão obtidos dados e informações para o embasamento do referencial teórico e dos resultados e discussões.

Abaixo, segue demonstrado passo a passo da pesquisa, de forma esquemática:

Figura 2 – Passo a passo pesquisa esquematizada



Fonte: Autor

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 O papel da administração pública na motivação de seus servidores

Primeiramente, para se entender o papel da Administração pública no que diz respeito a motivação de seus servidores, importante se faz obter um conceito de Administração Pública.

Segundo Meirelles (2006, p. 84) a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas, não pratica atos de governo; pratica atos de execução, com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e seus agentes.

Conceitua o mesmo autor que “em sentido lato, administrar é gerir interesses, segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheias”. (MEIRELLES, 2006, p. 84)

O sentido objetivo de Administração Pública para Carvalho Filho (2009, p. 11), “compreende a própria atividade administrativa exercida pelo Estado, através de seus órgãos e agentes, para realizar seus fins, jungida à ordem constitucional e legal, cujos destinatários não são outros senão os próprios indivíduos”.

Portanto, entende-se que Administração Pública é um conceito que descreve o conjunto de órgãos, agentes e serviços instituídos pelo Estado com o objetivo de fazer a gestão de áreas de uma sociedade, visando o bem comum. Assim, para que o Estado atinja seus objetivos e promova justiça social é primordial que todo o aparato administrativo trabalhe com eficiência.

O que se percebe ao longo dos anos é que grande parte das instituições públicas brasileiras vêm sofrendo problemas crônicos no que diz respeito a sua conjuntura e estrutura. Dentre esses problemas, pode-se citar: incapacidade financeira do ente governamental para realização de investimentos necessários para o bom funcionamento dos trabalhos, sucateamento das instalações, em razão de baixas taxas de investimento, ausência de gerência e estratégias por parte do ente estatal, e assim por diante.

Dessa forma, todos esses problemas presentes na administração pública afetam diretamente o servidor público, fato este que pode ocasionar sua desmotivação em relação à função que exerce. Conseqüentemente, o resultado desses problemas e da falta de estímulo

dos servidores recai também sobre a população, haja vista que o funcionário público é o elo entre a Administração Pública e a sociedade.

“É imposto à Administração Pública que ela passe a operar pela via de identificação dos mecanismos capazes de aferir a satisfação de usuários, bem como daqueles destinados a relacionar as causas do desempenho e as formas de aperfeiçoamento dos processos”. (BERGUE, 2010, p. 46)

Complementando, Bergue (2010, p. 46) explana que:

Esse movimento de abertura, no entanto, mostra-se bastante complexo, dado que representa um elevado nível de exposição da Administração Pública à apreciação da qualidade dos bens e serviços públicos que oferta à sociedade. Diante disso, o gestor público precisa estar preparado e, sobretudo, preparar os demais membros da organização para responderem aos resultados da avaliação levada a efeito, em especial, os servidores.

Assim, percebe-se que existe uma imposição à Administração Pública em propiciar a satisfação de seus usuários, aliado ao fato de que os gestores públicos devem estar preparados, bem como possuem a incumbência de preparar os servidores para essa prestação de serviços à sociedade.

Na visão de Cordeiro (2012, apud GARCIA; GIACOMOSSI, 2014), em uma administração pública eficiente busca-se a satisfação dos destinatários do serviço público. Alguns fatores interferem negativamente ocasionando insatisfação, e neste sentido, a falta de motivação, descompromisso, falta de profissionalismo dos servidores, bem como quando os interesses pessoais são colocados acima dos interesses institucionais, aparece como o fator que mais gera insatisfação dos destinatários do serviço público, e por sua vez, um desafio para o gestor.

Mais uma vez, resta claro o quão importante é que o servidor trabalhe motivado, pois suas ações são destinadas aos usuários dos serviços públicos, ou seja, a população. E para a satisfação desses usuários, é necessária uma administração pública eficiente, e para que haja essa eficiência, é fundamental que os servidores públicos estejam motivados, o que não deixa de ser um fator desafiante para o gestor.

É um campo desafiador, seja na dificuldade de identificação dos fatores que influenciam a motivação dos servidores; no desenvolvimento de estratégias e programas que possam viabilizar a motivação, ou pelas próprias características do serviço público, que conta no desempenho da máquina administrativa com servidores que na grande maioria do quadro funcional não são escolhidos pelo gestor, ou seja, os servidores que tem cargos efetivos. (GARCIA; GIACOMOSSI, 2014)

O gestor público deve se preocupar ao fator de se trabalhar e liderar uma equipe, para assim, obter um atendimento e prestação de serviço de qualidade. A ele cabe fomentar seus subordinados a trabalharem motivados, para o próprio bem dos servidores e sucesso da administração.

Como fator que embaraça os processos motivacionais, tem-se também que muitos optam por concursos públicos sonhando com os fatores ambientais (carga horária, estabilidade e salário), ignorando o conteúdo do cargo, suas tarefas cotidianas, aquilo o que realmente motiva o servidor. Isso gera armadilha motivacional, com indivíduos não satisfeitos com o trabalho e não insatisfeitos com os benefícios, de forma concomitante, em uma destruidora dicotomia. (BRAGA, 2012)

Nesse sentido, percebe-se que pode haver desmotivação por parte dos servidores que ingressam no serviço público visando apenas estabilidade financeira, carga horária flexível e certa liberdade que não se tem em serviços do setor privado. Pois, se o servidor realiza seu trabalho focando apenas nos benefícios que o mesmo lhe oferece, ele acaba por ignorar o conteúdo de seu cargo e suas tarefas cotidianas, ocasionado, assim, ausência de motivação, tendo em vista que o servidor pode “cair na rotina”.

Neste contexto de administração pública, onde existe essa dificuldade em manter os servidores públicos motivados e com alta produtividade, em razão da própria especificidade e critérios de ingresso e permanência no serviço público, torna-se necessária a busca por modelos que apresentam resultados, sendo que exemplo de um desses modelos foi trazido por Paiva:

O sucesso de Minas Gerais foi trazer para o governo princípios e práticas da gestão privada, sem perder de vista as especificidades da administração pública. O primeiro elemento de inovação na gestão pública mineira é o compromisso com resultados. O instrumento para isso é o planejamento estratégico com definição clara dos objetivos, escolha dos projetos estruturadores, definição de metas quantitativas, acompanhamento, avaliação e cobrança. O principal desafio na administração pública com essa ferramenta é como implementar um modelo de *balanced scorecard* em ambiente de equidade: estabilidade no emprego e isonomia salarial. A estratégia exige o reconhecimento por meio de recompensa por desempenho. (PAIVA, 2011, p. 01, apud GARCIA; GIACOMOSSI, 2014)

Essa estratégia de recompensa por desempenho para o servidor público pode ser considerada um importante método de motivação, e um exemplo disso é o prêmio por produtividade, no qual são avaliados diversos quesitos relacionados ao desempenho do servidor no seu cargo, como hierarquia e disciplina, iniciativa, cumprimento de horário, dentre outros.

O dever de eficiência é uma constante necessidade de melhorar cada dia mais as funções públicas, visando qualidade e resultados positivos, e mesmo com as várias estratégias implementadas, continua a ser um desafio contínuo para o administrador público, haja vista que muitos são os anseios da administração.

O gestor público que anseia por uma administração pública regrada nos princípios constitucionais, que aspira por metas e resultados satisfatórios, na busca permanente pela eficiência do serviço público, deve considerar a motivação como fator essencial.

4.2 Relevância da motivação no trabalho

Motivação é fundamental para qualquer coisa que se faça na vida, principalmente para aquelas que exigem um esforço maior, como é o caso do trabalho. As organizações gostariam de ter em seu quadro de funcionários pessoas que enxergam o trabalho como realização pessoal e não apenas profissional. Os líderes precisam estar atentos em saber quais são seus objetivos pessoais, suas metas, saber onde querem chegar à carreira, independentemente da organização em que estão trabalhando. Mas para o líder empreender esforços em contribuir na motivação de seus subordinados, é essencial que o mesmo também esteja motivado.

Para Robbins (2005, p. 285) o líder "inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização e é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados".

Stoner e Freeman (1999, p. 6, apud VILELA, 2010, p. 16) afirmam que "motivação são os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo".

Ainda, segundo Tamayo; Paschoal (2003, apud VILELA, 2010, p. 16), "a motivação no trabalho manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as tarefas e persistir na sua execução até atingir o resultado previsto ou esperado".

Diante desses conceitos, entende-se que a ligação do líder com seus subordinados é importante de tal forma que esse líder serve de inspiração a seus seguidores, e que a motivação no trabalho leva o empregado a realizar suas tarefas de forma precisa e com desvelo até que o resultado esperado seja alcançado.

É essencial a motivação pessoal e profissional na administração pública, tanto no que diz respeito ao comprometimento dos servidores com os objetivos e metas do serviço público, quanto do órgão a que pertencem com relação aos objetivos e metas individuais dos servidores. Essa interação entre ambas as partes gera pontos positivos para todos os envolvidos, de um lado, servidores que conseguem levar para si uma maior atenção do órgão, de outro, o órgão que ganha em termos de

responsabilidade, comprometimento, envolvimento e dedicação de seus colaboradores. Por fim podemos apontar a sociedade como destinatária final e grande beneficiária, uma vez que passa a receber os serviços de que necessitam com maior grau de excelência. (SILVA, 2017).

Chiavenato (2004, apud SILVA, 2017) destaca alguns dos principais fatores para a boa relação entre pessoas e organização: a valorização dos seres humanos, não tratá-los apenas como recursos da organização; as pessoas como ativadoras inteligentes de recursos capazes de proporcionar uma contínua renovação e de dinamizar a organização e as pessoas como parceiras organizacionais, comprometidas e vistas como parte importante nas decisões.

Partindo dessa ideia, dentro do contexto do tema estudado, é fundamental que os administradores valorizem os servidores como seres humanos, e não meramente como recursos da instituição, pois a valorização como pessoa, pode proporcionar ao servidor motivos para realizar com excelência o seu trabalho.

Lawler (1993, apud SILVA, 2017) entende:

[...] a motivação como um elemento crítico em qualquer planejamento que abranja a organização; dessa forma se devem observar quais arranjos organizacionais e métodos gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individuais e organizacionais. Para o autor, torna-se necessário entender a teoria motivacional para que se possa pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações.

Ainda:

Partindo dessa premissa, é possível dizer que o objetivo das organizações no que tange à motivação e satisfação de seus indivíduos não é a de motivá-los, e sim propiciar um ambiente motivador, onde as pessoas busquem a satisfação de suas necessidades próprias. Bergamini (1997) concorda com esse entendimento, para o autor é necessário e possível manter pessoas motivadas quando se conhece suas necessidades e lhes ofereça fatores de satisfação para tais necessidades. O não conhecimento desse detalhe poderá levar a desmotivação dos indivíduos, embora não se possa confundir satisfação com motivação, estes conceitos estão entrelaçados. (SILVA, 2017)

Na visão de Bergamini, tem-se que às organizações cabe proporcionarem um local de trabalho propício à motivação e satisfação de seus funcionários, onde os gestores devem procurar conhecer suas necessidades e lhe possibilitem condições para realização de suas necessidades.

No serviço público, diariamente são questionadas as estratégias que poderiam ser simplificadas ao serem utilizadas, visando obter com mais celeridade e aptidão resultados positivos que atendam os anseios da administração e sociedade, porém, pelo fato do ambiente

público envolver um grande número de pessoas, nem sempre é possível traçar estratégias eficientes que atendam a esses anseios.

Para Chanlat (2002, apud SILVA, 2017) os serviços públicos são associados à imagem de funcionários pouco motivados a trabalharem e preocupados exclusivamente com suas vantagens e privilégios.

Entretanto, Pires et al (2010, apud SILVA, 2017) defende que é necessária a formação de servidores que detenham um perfil alinhado com o da organização, que possuam competências multifuncionais e sejam detentores não somente de conhecimentos técnicos, mas também de habilidades e atitudes compatíveis com suas funções.

Brunelli (2008, apud RIBEIRO; OLIVEIRA, 2016, p. 272) esclarece que a real função do gestor não é a de motivar as pessoas com que trabalha, porém, a organização deve ter a capacidade de proporcionar um ambiente motivador, no qual as pessoas possam satisfazer suas necessidades.

Na vertente do autor Chanlat, a função pública é vista pela sociedade como instituições que são compostas por servidores negligentes e preocupados apenas com as vantagens que o serviço público lhes oferece. Na visão de Pires, é de suma importância que os servidores detenham, não apenas conhecimento técnico, mas, sobretudo, atitudes condizentes com a função ou cargo que exercem, tendo-se então a figura da ética, que ao aplicar esse papel na questão motivacional no setor público, abre as portas para uma revalorização do servidor público.

Bergue (2012, p. 17) explana que “a existência das organizações está relacionada à distribuição e execução de tarefas, e que isso se dá por intermédio das pessoas, que por sua vez não se dissociam de suas escalas sociais de valores éticos”.

O autor ainda revela que a legislação que regulamenta as relações trabalhistas no setor público é inadequada, principalmente por possuir altos níveis de protecionismo e inibição do espírito empreendedor dos indivíduos.

De acordo com Scelsa e Costa (1991, apud BOAS et al, 2012, p. 3), a gestão de pessoas no setor público carece da existência de um programa de incentivos para o servidor, tornando-se alarmante a ausência de políticas de formação, treinamento e desenvolvimento profissional, o que logicamente elevaria os índices de eficiência e eficácia no serviço público.

Analisando por esse aspecto conceituado por Scelsa e Costa, percebe-se que se houvesse no setor público mais programas incentivadores, assim como cursos e treinamentos voltados ao desenvolvimento profissional, os servidores da esfera pública teriam mais oportunidades de crescimento em sua área de atuação, fato este que, conseqüentemente,

resultaria em uma maior motivação desses servidores, acrescentado ainda ao fator de que haveria uma significativa melhora nos serviços públicos prestados.

Outro ponto bem restritivo ligado à motivação no serviço público trata da remuneração. Enquanto alguns cargos possuem remuneração compatível com sua função, outros já deixam esse quesito a desejar.

O principal resultado de todo esse aparato de peculiaridades se traduz na dificuldade do recrutamento de indivíduos mais qualificados para trabalharem na máquina pública, fundamentais para a renovação, criação e propagação de métodos que proporcionem a modernização gerencial do Estado. Conclui-se, portanto, que a falta de uma política de remuneração adequada, como uma estrutura de cargos e salários compatível com as funções desempenhadas, e a rigidez extrema do processo de contratação e demissão do servidor, características marcantes do mercado de trabalho que envolve o setor público, terminam por coibir o desenvolvimento de uma administração pública moderna, com foco nos aspectos gerenciais e na busca de resultados com excelência. (SILVA, 2017)

Esses fatores externos contribuem muito para a motivação dos servidores, mas não somente esses fatores são importantes, para Gil:

É importante a identificação de quem está motivado e quem não está. Para tanto a observação do comportamento manifestado pelas pessoas constitui, na maioria dos casos, o único meio disponível para tal. [...] a observação de gestos, postura e mesmo dos objetos usados pelas pessoas pode permitir de alguma forma identificar seu grau de motivação [...]. (GIL, 2001, p. 209)

Esse comportamento dentro das organizações é lembrado por Bowditch:

[...] ambos os lados participam nesta relação somente por aquilo que cada um espera obter em troca de seu envolvimento. As organizações empregam pessoas, porque os serviços delas são essenciais para que a organização possa atingir suas metas com sucesso. Os indivíduos, por sua vez, cedem uma parte de sua autonomia e independência pessoal à organização para atender às suas necessidades pessoais. [...] essa relação é chamada de contrato psicológico, a ligação entre o indivíduo e a organização [...]. (BOWDITCH, 1997, p. 54)

Mais uma vez, nota-se a importância dos administradores em conhecerem os servidores que estão motivados e os que não estão, sendo que seu grau de motivação pode ser percebido através de suas atitudes, postura, e vários outros elementos que determinam como se encontra o estado emocional das pessoas.

Vergara (2000, p. 42) defende a ideia de que quando uma pessoa realiza um trabalho, coloca nele seu raciocínio e suas emoções. Produto e produtor não se separam, são um só, o trabalho pertence à pessoa que nele colocou seu esforço.

Vroom (2003, p. 06) defende que o funcionário precisa se sentir seguro de que seu papel é realmente importante dentro da empresa, assim, poderá adquirir confiança nela e seu trabalho irá render cada vez mais.

“A motivação interior impulsiona o indivíduo a utilizar suas habilidades, mas a realização desse desejo pode também ser tanto facilitada quanto bloqueada pelo modo de funcionamento do ambiente de trabalho”. (BERGAMINI, 1994, p. 190)

Nesse sentido, entende-se que o ambiente de trabalho pode afetar muito a motivação dos indivíduos, tanto no sentido de impulsioná-lo a desenvolver suas habilidades, quanto no sentido de retrá-lo.

O servidor público será motivado a produzir mais quando admitir que o seu esforço sucederá em uma boa avaliação de desempenho, e que esta boa avaliação ocasionará em recompensas organizacionais e, dessa maneira, ele irá satisfazer seus objetivos pessoais.

É primordial que o gestor perceba que a motivação organizacional é tão importante quanto os interesses da organização. Deve existir um equilíbrio entre os servidores e a instituição pública, tendo em vista que o indivíduo já chega na instituição tendo um grau de motivação, todavia, com o passar do tempo torna-se um local de insatisfação, seja por fatores externos à pessoa, como por fatores intrínsecos a esta.

Essa questão que envolve motivação é uma tarefa muito difícil, e uma das recomendações mais importantes é valorizar as pessoas igualmente.

Gil (2001, p. 210) ensina que, “[...] eleger “favoritos” favorece a animosidade dos colegas e conseqüentemente a perda da motivação para trabalhar em grupo. [...] observe as pessoas sem preconceitos, concentrando a atenção principalmente nos fatores relacionados ao desempenho”.

Gil (2001, p. 211) em seu entendimento ainda complementa que “os funcionários costumam ser incentivados a progredir de acordo com um padrão de metas a serem alcançados. Logo, cada avanço deve ser reconhecido e todos os seus êxitos devem ser elogiados e recebidos de modo animador”.

Assim, fica claro que os servidores se sentirão mais motivados sempre que seus serviços forem reconhecidos e elogiados, não só a quem forem subordinados, mas pela administração de um modo geral.

Na mesma linha de pensamento de Gil, também reforça o autor Weiss:

[...] quanto mais valor as pessoas dão à compensação que esperam pelos seus esforços, mais provável será que façam o melhor possível. Naturalmente, um

desempenho bem-sucedido ainda depende de a pessoa ter capacidade de fazer o serviço e saber claramente qual é seu papel. (WEISS, 1991, p. 68)

Outro elemento importante na motivação é delegar autoridade aos servidores. Esta atitude ajuda a despertar e desenvolver talentos individuais. Quando a administração ignora o conhecimento que o funcionário possui e as decisões são tomadas apenas pelos superiores, o funcionário é desmotivado automaticamente.

Para Weiss (1991, p. 95):

Melhorar a produtividade do empregado e, conseqüentemente, elevar sua motivação, requer um pouco de paciência, é necessário, primeiramente, conhecer o empregado em questão, conhecer suas necessidades específicas, um desafio no trabalho pode desenvolver o sentimento de autoestima e orgulho, pois um trabalho mais interessante pode motivar o funcionário mais do que simplesmente fazer seu trabalho diário, com um pouco mais de rapidez.

Verifica-se, na linha de raciocínio de Weiss, que o trabalho que se tem para elevar a motivação de cada pessoa requer paciência, sendo necessário conhecer primeiramente suas habilidades, e que um desafio no trabalho pode gerar sentimentos valorosos em relação ao funcionário, fato este que pode contribuir em seu nível motivacional.

Nesse sentido, compreende-se que o fator paciência é importante para a motivação do servidor, tendo em vista que são muitos os acontecimentos na vida do trabalhador que culminam em sua motivação ou desmotivação, e cabe ao gestor, bem como a todos os membros da instituição, ter serenidade no tratamento com os colegas, independentemente do cargo que ocupam.

Maciel; Sá (2007, apud RIBEIRO; OLIVEIRA, 2016, p. 272-273) explana que os efeitos causados pela desmotivação no ambiente de trabalho podem gerar graves problemas, tanto para as organizações quanto para as pessoas que nela trabalham. Por parte das organizações, elas podem sofrer avarias em seus padrões de qualidade e produtividade, enquanto que por parte dos funcionários, as implicações são relacionadas a questões de saúde física e mental, como o stress, o absenteísmo, a queda na produtividade e no desempenho no trabalho, assim como na falta de interesse pelos assuntos afins da organização.

Dá a importância do servidor estar motivado em seu ambiente organizacional, pois a sua desmotivação pode ocasionar problemas tanto para a instituição quanto aos demais funcionários que lá prestam serviços, e esses problemas podem afetar diretamente a população que necessita dos serviços oferecidos por aquela entidade.

Destarte, considera-se crucial propiciar um ambiente de trabalho no qual as pessoas possam conservar um grau de motivação necessário ao exercício de sua função, tornando possível, desse modo, a realização das atividades com alta eficiência, e como resultado, elevar o nível de qualidade do setor público.

É fundamental que cada servidor, em seu cargo ou função, não fique apenas a espera de motivos externos que lhe proporcionem bons estímulos, pois este deve estar preparado para atender às expectativas da sociedade e se valorizar, percebendo a relevância de seu trabalho, independentemente da remuneração e do reconhecimento alheio.

4.2.1 Fatores que geram motivação e desmotivação nos servidores públicos

A motivação é considerada por muitos estudiosos como um aspecto intrínseco às pessoas; não cabe a nenhum indivíduo motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele, ou seja, compete às organizações traçar estratégias capazes de desbloquear a saída dos talentos pessoais, para que, objetivamente, se transformem em ações eficazes e proveitosas.

Giani (2003, apud RAGAZINI, 2011) traz à luz de seus conceitos, sugestões para motivar as pessoas, são elas:

Elogie e recompense funcionários pelo bom desempenho de um trabalho. Forneça todas as ferramentas necessárias para o excelente desempenho dos trabalhos. Esclareça suas expectativas em relação ao que é esperado de cada funcionário na realização das tarefas. Permita que os funcionários tomem iniciativa. Peça, aceite e experimente sugestões dos funcionários. Valorize as habilidades especiais de cada funcionário.

A motivação permite a satisfação das necessidades individuais de cada pessoa, estando os objetivos a serem percebidos, entendidos, aceitos e alcançados. Assim, esse processo é realmente um grande desafio para os gestores, pois eles devem sempre propiciar novas oportunidades, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento de seus servidores e, este deverá se tornar um ciclo contínuo.

Ainda, segundo Renata Ragazini:

No começo trabalhar em um novo emprego, é motivador. A ideia de aprender coisas novas e conhecer pessoas e ambientes diferentes é agradável. No entanto, ao fim de alguns meses, anos ou décadas, a rotina instala-se o desânimo e já nem se consegue levantar da cama só de se pensar no que vai fazer. A motivação no emprego pode ocorrer e acontece com frequência. Muitas vezes o problema nem é o trabalho que desempenha, mas o que o rodeia. Divergência de opiniões sucessivas, intrigas e conflitos, injustiças face ao seu trabalho, excesso de controle. Os fatores são variados, mas a atitude correta não é alimentar, mas sim atacar o problema de frente. (RAGAZINI, 2011)

Neste ciclo, há diversos fatores que podem contribuir positivamente ou negativamente para o nível de motivação dos funcionários, sendo que esses elementos são fundamentais para o sucesso do setor público, tendo em vista que o servidor público é a porta de apresentação para a funcionalidade dos serviços considerados sociais.

Conforme a clássica teoria dos dois fatores motivacionais de Herzberg (1964, 1968), a oferta dos fatores extrínsecos satisfaz necessidades básicas dos indivíduos, reduzindo fontes de desconforto que, se presentes, geram insatisfação e, talvez, intenção de sair do emprego. Os fatores intrínsecos estão relacionados à realização do trabalho, satisfazem necessidades simbólicas das pessoas, como o prazer e a identificação com o trabalho, a busca por desenvolvimento pessoal.

Dessa forma, Herzberg explica que a adequada oferta de fatores higiênicos, por parte das organizações, reduziria fontes de insatisfação e desconforto no emprego, mas não seria suficiente para promover satisfação e motivação, uma vez que estas dependeriam dos fatores intrínsecos e simbólicos do trabalho. Essa perspectiva sugere que a administração tem o duplo desafio de afastar a insatisfação (por meio da adequada oferta de fatores higiênicos) e promover a motivação das pessoas por meio da oferta de fatores orientados à satisfação das necessidades simbólicas que organizam o comportamento dos indivíduos, promovendo, dessa forma, maiores níveis de produtividade e felicidade (Archer, 1997; Herzberg, 1968). (FONSECA, 2018)

Como fator motivador, Longo (2007, apud FONSECA, 2018) explica que a equidade interna é o nível salarial e remuneratório definido e ofertado pela organização com base no valor contributivo de cada cargo, enquanto a equidade externa refere-se à competitividade dos salários e benefícios oferecidos pela organização em relação àqueles praticados no mercado de trabalho. Para evitar a evasão de pessoas, as organizações devem adotar práticas de gestão da compensação capazes de zelar pela equidade interna e externa da remuneração.

Assim, percebe-se que tanto os fatores intrínsecos como extrínsecos são muito importantes para permanência da motivação do servidor, assim como a questão da equidade definida pela remuneração e benefícios proporcionados pela instituição. São elementos, que se apresentados de forma positiva em qualquer serviço, seja na área pública ou privada, constituem uma forma motivadora para os funcionários.

Segundo Maximiano (1995, p. 318), os motivos externos dividem-se em duas categorias principais: o trabalho e as condições de trabalho. Essa classificação baseia-se numa teoria proposta por Frederick Herzberg, que exerceu grande influência nos estudos sobre a motivação.

As pessoas de uma maneira geral, por apresentarem diversas diferenças, bem como histórias de vidas diferentes, se comportam de acordo com a própria personalidade e motivação de formas variadas. Por conta disso, deve-se motivar pessoas no trabalho, embora

não seja fácil, sendo interessante demonstrar aos superiores recomendações que se seguidas, poderão de alguma forma beneficiar a motivação de seus funcionários.

Hickman e Oldham (apud FIORELLI, 2004, p. 128) explicam que, o indivíduo motiva-se para o trabalho quando cinco fatores concorrem promovendo o enriquecimento das tarefas e conduzindo a estados psicológicos desejáveis e favoráveis a que isso aconteça:

- O desempenho no cargo exige aplicação de diferentes habilidades pessoais;
- O resultado final da atividade permite reconhecê-lo como um produto pessoal, há uma identificação entre criação e criador;
- O produto final exerce impacto nas outras pessoas;
- Existe um grau de liberdade para decidir sobre programações e procedimentos do trabalho;
- O profissional recebe avaliação sobre sua eficácia na realização da atividade.

Portanto, de acordo com esse entendimento, para que haja motivação do funcionário, é primordial a demonstração de suas capacidades, que o resultado do trabalho se identifique com quem o realizou, que esse mesmo resultado exerça efeitos sobre as demais pessoas, que tenha um nível de liberdade e que o funcionário seja apreciado quanto a sua função e realização de suas atividades laborais.

De um modo geral, como fatores que desmotivam os servidores dentro das organizações públicas e que podem levar ao mau atendimento, podem-se enumerar os seguintes:

- Trabalhar insatisfeito em decorrência da baixa remuneração recebida.
- Comparar a sua remuneração com a de outro servidor no mesmo nível hierárquico, mas em outra função.
- Falta de ferramenta de trabalho necessária para um bom andamento dos seus serviços.
- Sistema de informática ineficiente, isto é, que não possui conhecimentos necessários para dar um bom andamento em serviço ou no atendimento ao contribuinte.
- Ambiente com pouca iluminação e ventilação.
- Acreditar que o seu trabalho está sendo feito bem e mesmo assim não ter o seu trabalho reconhecido como gostaria.

Os servidores públicos ao se sentirem desapontados em suas pretensões, seja por conta de promoção que não ocorreu, ausência de aumento salarial ou até mesmo reconhecimento, de algum modo acabam formulando mecanismos de defesa que inconscientemente interferem em seu setor de trabalho, resultando o baixo rendimento e qualidade de serviço, e isso incide diretamente no contribuinte que é o mais prejudicado.

O mau desempenho e atendimento que alguns servidores oferecem à população tornam-se evidentes dentro da descrição apresentada e justifica-se através das teorias da motivação. De uma forma geral, as dificuldades do serviço público, tais como escassez de recursos logísticos e humanos, plano de carreira, descontinuidade na gestão em decorrência de decisões políticas, salários atrasados e fracionados em algumas esferas, se constituem em fatores que desmotivam os servidores.

Percebe-se então, que no ambiente público, assim como em qualquer esfera de trabalho, não são somente os fatores intrínsecos que são responsáveis pela motivação da pessoa, os elementos externos também exercem grande influência sobre o fator motivação, uma vez que, estes podem despertar inúmeros sentimentos da pessoa com relação a si mesma e ao setor que trabalha.

Importante se faz, implementar estratégias que amenizem os problemas enfrentados no setor público, tendo em vista que os problemas sempre existirão, mas se cada um fizer sua parte como bom servidor e cidadão, obstáculos poderão ser quebrados e muitas das dificuldades enfrentadas pelos servidores amenizadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A eficiência no serviço público é um fim ao qual se remetem os esforços de todos os servidores. Um órgão não se sustenta somente com máquinas, requer, sobretudo, a atuação de pessoas. E ao lidar com pessoas têm-se diversas nuances de comportamentos que refletem em suas atuações.

Para se alcançar uma administração pública eficiente, deve-se considerar que a motivação do servidor público é de suma relevância, e embora represente um desafio para o gestor, em razão de sua importância, deve ser considerada em todos os aspectos.

Portanto, voltando à pergunta que deu origem a este trabalho: Qual a importância da motivação para o trabalho na esfera pública? E como a Administração pública pode contribuir para a motivação dos servidores? Após minuciosa análise das todas as pesquisas bibliográficas realizadas, pode-se concluir, sem sombra de dúvidas, que a motivação é um elemento fundamental para o sucesso das atividades em qualquer instituição pública, e que a administração pública tem um papel primordial na motivação de seus funcionários.

O estudo mostrou que a motivação está relacionada diretamente com o desempenho dos servidores, ou seja, quanto maior o nível de motivação, maior será o rendimento desempenhado pelo servidor, e mais produtivo será o resultado das atividades realizadas por estes.

Pôde-se perceber, sob a visão de diversos autores, que a motivação é um processo intrínseco, ou seja, inerente à própria pessoa, todavia, os acontecimentos na vida de cada indivíduo contribuem muito para o nível de motivação. Ou seja, por mais que a motivação seja um estímulo interior, esse processo é totalmente interligado às ocorrências exteriores.

Nessa perspectiva, é importante que o servidor público esteja motivado, não apenas para seu próprio bem-estar, mas pelo fato de este ser o elo entre o estado e a sociedade, ou seja, suas ações recaem diretamente sobre a população, o que significa que se o servidor trabalhar com motivação, atenderá melhor as pessoas e dará uma resposta satisfatória aos usuários dos serviços públicos.

A análise apontou que fatores como remuneração adequada, ambiente físico agradável, bom relacionamento com colegas e superiores, reconhecimento, dentre outros, colaboram muito para a motivação, em contrapartida, elementos negativos como salário não compatível, falta de ferramentas para o trabalho, ausência de uma estrutura adequada no ambiente

organizacional, cooperam para uma carência de estímulo motivacional por parte dos servidores.

Com relação à Administração Pública, a pesquisa demonstrou que cabe à mesma a incumbência da satisfação de seus usuários, e que para isso é necessário traçar estratégias que possibilitem a motivação de seus servidores.

Dessa forma, verifica-se a contribuição do trabalho ao mostrar que a motivação é um elemento importantíssimo para uma boa administração pública, no que se refere não somente a própria satisfação dos funcionários, mas, sobretudo, ao contentamento da população que necessita dos serviços públicos.

No que tange às limitações do presente estudo, verifica-se a dificuldade da abordagem do tema na visão da administração pública, da verificação de programas e/ou campanhas que visem motivar os funcionários, assim como ouvir suas opiniões e sugestões, proporcionando um ambiente de trabalho satisfatório e resultados positivos para os servidores, e, conseqüentemente para a administração pública e para a população.

Quanto às propostas futuras, recomenda-se a continuidade desse tema, posto não ser um assunto muito discutido na administração pública, sendo que, a partir desse estudo poderão ser feitas pesquisas de forma prática, como estudos de caso em instituições públicas, aplicação de questionários aos servidores públicos, desenvolvimento de pesquisas que versem sobre possíveis estratégias que motivem o servidor, assim como uma investigação aprofundada sobre as teorias motivacionais, tendo em vista, estarem presentes no estudo do comportamento das pessoas.

Todas essas propostas são elementares para explorações acerca da motivação e sua importância para as instituições públicas, não apenas no que diz respeito às melhorias que os órgãos poderão ter com seus funcionários trabalhando motivados, mas, sobretudo no ponto de vista da sociedade, usuária dos serviços públicos, que também é parte interessada e beneficiada pela melhora no rendimento, produtividade e na qualidade do atendimento dos servidores no âmbito público.

REFERÊNCIAS

ANDREASI, Diego. **Consumismo x Pirâmide de Maslow**: uma outra visão da teoria. Jovem Administrador, 2011. Disponível em: <<http://jovemadministrador.com.br/consumismo-x-piramide-de-maslow-uma-outra-visao-da-teoria/>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

_____. **Cultura e Mudança Organizacional**. 2^oed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.

BOAS, Ana Alice Vila et al. **A Importância das Práticas de Gestão de Pessoas na Administração de Escolas Públicas do Município de Lavras – MG**. IX SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/34816470.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2018.

BOWDITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. **Motivação no setor público**: desafios e reflexões. Administradores, 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes/66584/>> Acesso em: 24 jul. 2018.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Direito Administrativo e Administração Pública**. 21^a ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CRUZ, Layse de Jesus; QUEIROZ, Napoleão dos Santos; LIMA, Glessia Silva de. **Motivação, comprometimento e sofrimento no trabalho do setor público**: um estudo de caso em uma universidade pública de Sergipe. São Paulo: Revista Administração em Diálogo, ISSN 2178-0080. Vol.16, n.2, p.87-116, Mai/Jun/Jul/Ago 2014. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/viewFile/12031/16465>>. Acesso em: 24 jul. 2018.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ed. Thomson, 2003.

DUSSAULT, Gilles. **A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências**. Rio de Janeiro: Rev. Adm. Púb., p. 8-19, abr./jun. 1992. Disponível em: <bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/8792/7531>. Acesso em: 01 mai. 2018.

FIGUEIREDO, Jucinara Fagundes. **Motivação e Produtividade no Trabalho: um estudo de caso na empresa Tabacaria e Presentes**. UNICEUB – Centro Universitário de Brasília, 2006. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/721/2/20000594.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

FIGURELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

FONSECA, Mariana Takeuchi. **A Desmotivação Crônica no Trabalho Público**. Web Artigos, 2018. Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/a-desmotivacao-cronica-no-trabalho-publico/157112>>. Acesso em: 07 jul. 2018.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GARCIA, Ricardo Alexandre Martins; GIACOMOSSI, Michelli. **Motivação no Setor Público: um desafio para uma Administração Pública eficiente**. Jus Navigandi, 2014. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/31928/motivacao-no-setor-publico>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOIS, George da Silva. **Motivação: uma análise do comportamento do indivíduo dentro das organizações**. Administradores, 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/motivacao-uma-analise-do-comportamento-do-individuo-dentro-das-organizacoes/57558/>>. Acesso em: 05 mai. 2018.

LAKATOS, Eva Maria.; MARCONI, Maria Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32 ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2005.

PIZOLOTTO, Maira Fátima. **Estudos organizacionais: abordagem estrutural e humanista** / Maira Fátima Pizolotto, Marivane da Silva. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012.

RAGAZINI, Renata. **Motivação e Desmotivação: duas faces de uma mesma moeda na vida do trabalhador**. Administradores, 2011. Disponível em: [http: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-motivacao-e-a-desmotivacao-duas-faces-de-uma-mesma-moeda-na-vida-do-trabalhador/53311/>](http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-motivacao-e-a-desmotivacao-duas-faces-de-uma-mesma-moeda-na-vida-do-trabalhador/53311/). Acesso em: 07 jul. 2018.

RIBEIRO, Myla Crysthie Carvalho; OLIVEIRA, Erik da Silva. **Motivação no setor público: elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ**. Itaperuna: Revista Transformar – Centro Universitário São José de Itaperuna (UNIFSJ). 8ª ed. p. 264-282, ano 2016. Disponível em: [<www.fsj.edu.br/transformar/index.php/transformar/article/download/67/63>](http://www.fsj.edu.br/transformar/index.php/transformar/article/download/67/63). Acesso em: 27 jun. 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Editora Pearson, 2005.

_____; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, Francisco Deusivando Lemos. **Aplicabilidade das Teorias Motivacionais na Esfera Pública: Um Estudo de Caso em um Órgão de Tributação no Município de Russas/CE**. São Paulo: Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. ISSN:2448-0959. v. 01, ed. 03, ano 02, p. 415-426, junho de 2017. Disponível em: [<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacionais-na-esfera-publica>](https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacionais-na-esfera-publica). Acesso em: 30 jun. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VILELA, Adriana Vieira. **A importância da motivação e sua influência no ambiente de trabalho**. Universidade Cândido Mendes, 2010. Disponível em:

<http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/r200039.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2018.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. 9º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

Wagner III, J.A Hollenbeck, J.R. **Comportamento Organizacional**: Criando Vantagem Competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

WEISS, Donald H. **Motivação e resultados**: como obter o melhor de sua equipe. 4ª ed. São Paulo: Nobel, 1991.